

ANALISIS FAKTOR MOTIVASI DAN KEMAMPUAN DALAM MENUNJANG KEMAJUAN DAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN AGROBISNIS PT. XYZ

ABSTRAK

Salah satu aspek penting dan yang menjadi ujung tombak produktivitas dan kemajuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Orang-orang yang cakap, kompeten dan memiliki produktivitas tinggi tentu akan membawa perusahaan ke arah yang lebih maju. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencermati dan menyikapi hal-hal yang berkaitan erat dengan produktivitas pegawai guna menjaga produktivitas dan kemajuan perusahaan. Produktivitas pegawai ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain adalah motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Faktor lingkungan seperti interaksi antara pegawai dan perusahaan juga penting demi terciptanya hubungan yang sehat antara pegawai dan organisasi agar hubungan mutualistik dapat terus berjalan dengan baik.

Kata Kunci: Produktivitas, Motivasi, Kemampuan, Organisasi

Rosdiana, Skom., MMSI

Universitas Gunadarma
rosdiana@staff.gunadarma.ac.id

PENDAHULUAN

Maju-mundurnya bisnis sebuah perusahaan tergantung dari sikap organisasi terhadap keterkaitan antar-subsistem, seperti sub-sistem manusia (sosial), administrasi (struktur), informasi dan pengambilan keputusan, serta ekonomi dan teknologi. Ichack Adizes menyebut empat peranan manajerial yang memungkinkan organisasi berjalan secara efektif, yakni pemroduksian, pelaksanaan, pembaharuan, dan pemanduan.

Setiap peranan terkait dengan salah satu dari keempat sub-sistem sosial organisasi (Edwin, 1990). Dari segi eksternal itu meliputi lingkungan luar perusahaan seperti para pesaing, dari dalam negeri maupun luar negeri, serta kebijakan pemerintah.

Produktivitas pegawai ditentukan oleh faktor internal yang bersumber dari dalam diri pegawai dan perusahaan, serta faktor eksternal yakni lingkungan. Faktor dalam diri pegawai misalnya motivasi (*motivation*) untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dan kemampuan (*ability*). Motivasi meliputi aspek kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan kerja, sosial, penghargaan serta aktualisasi diri.

Kemampuan pegawai meliputi bakat/potensi alamiah, pendidikan, latihan, disiplin, kesehatan, dan pengalaman kerja. Dari segi ini terlihat bahwa pendidikan, formal maupun nonformal, berperan penting dalam membentuk kemampuan pegawai. Dalam studi ini pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan nonformal yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam bentuk pendidikan dan latihan (*training*) untuk pegawai.

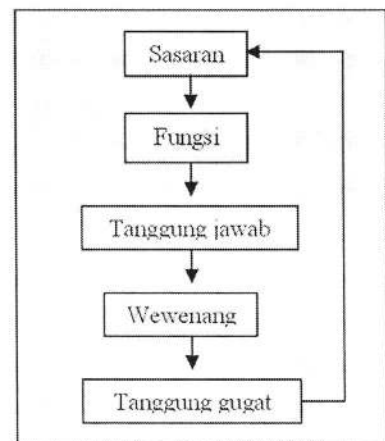
Reitz, dalam bukunya *Applied Psychology in Personnel Management* (dalam Gibson, 1985) mengatakan organisasi adalah *a social unit deliberately designed to achieve some specific goal or goals* (unit sosial yang dibentuk secara deliberatif untuk mencapai tujuan atau beberapa tujuan).

Organisasi merupakan perangkat sosial dan teknologis yang terdiri dari unsur manusia dan fisik. Dengan penerapan teknologi, manusia melaksanakan fungsi atau tugas ke arah tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional. Ada sasaran primer dan sekunder. Sasaran primer antara lain menciptakan dan mendistribusikan produk atau jasa, memuaskan sasaran perorangan anggota organisasi, dan memenuhi kewajiban sosial. Sasaran sekunder adalah kehematan dan keefektifan operasi dalam memenuhi sasaran primer.

Melalui proses pengorganisasian, bagian-bagian organisasi dihubungkan satu sama lain, berupa hubungan formal dan informal, dan dikaitkan dengan sasaran organisasi. Hubungan formal disusun secara resmi dan dirumuskan dalam pedoman kerja (*manual*) organisasi, bagan-bagan, dan uraian pekerjaan. Tiga hubungan dasar dalam kategori ini adalah tanggung jawab, wewenang, dan tanggung gugat (*accountability*). Hubungan informal timbul dari hubungan formal dan secara tidak resmi disusun oleh orang-orang yang ditunjuk, dan mencakup hubungan kekuasaan, status, dan politik.

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan. Hubungan ini didasarkan pada analisis fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi. Wewenang adalah hak untuk memutuskan apa yang harus dilakukan dan hak untuk melakukannya atau mengharuskan orang lain untuk melakukannya. Sedangkan tanggung gugat adalah keharusan untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas. Keterkaitan hubungan-hubungan ini diperlihatkan dalam Gambar 1.

Dalam kaitan ini peran ergonomi tak dapat diabaikan. Ergonomi (dari bahasa Yunani *ergos* = kerja dan *nomos* = hukum alam), menurut Satalaksana, mempelajari perancangan pekerjaan, sistem orang dan mesin, peralatan yang



Gambar 1.
Asal Mula Hubungan

dipakai agar dapat dijalankan dengan cara yang paling efektif termasuk alat-alat peragaan untuk memberi informasi (Anggadireja, 1989). Menurut Wesley E Woodson, faktor keamanan dan kenyamanan bagi pekerja telah tercakup dalam pengertian efisiensi.

Penerapan secara tepat ergonomi di perusahaan akan menghasilkan manfaat seperti: (a) meningkatkan unjuk kerja, seperti kecepatan kerja, ketepatan, keselamatan kerja, mengurangi energi serta kelelahan yang berlebihan; (b) mengurangi waktu, biaya pelatihan dan pendidikan; (c) mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui peningkatan ketrampilan; (d) mengurangi waktu yang terbuang dan meminimalkan kerusakan peralatan yang disebabkan kesalahan manusia; (e) meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja (Dharma, 1992).

Pengembangan ergonomi perlu ditunjang oleh berbagai disiplin ilmu (*multidisiplinary approach*) seperti psikologi, antropologi, faal kerja, biologi, sosiologi perencanaan kerja, dan fisika. Produktivitas, biasanya dikaitkan dengan rasio antara keluaran (*output*) yang

dihasilkan dan masukan (*input*), yang dapat dirumuskan dengan :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Jadi, dalam produktivitas terdapat hubungan antara efisiensi dan efektivitas.

Seorang tenaga kerja dinilai produktif jika ia mampu menghasilkan keluaran (*output*) yang lebih banyak dari tenaga kerja lain, untuk satuan waktu yang sama. Dengan kata lain, pekerja menunjukkan tingkat produktivitasnya yang tinggi bila ia mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditentukan, dalam satuan waktu yang singkat. Rumusnya:

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Total Produksi yang dihasilkan}}{\text{Total Jam Kerja pegawai}}$$

Bila ukuran produktivitas hanya dikaitkan dengan satuan waktu, maka produktivitas tenaga kerja sangat tergantung pada keterampilan dan keahlian. Tetapi dengan peralatan yang berbeda tingkat teknologinya, tingkat produktivitas juga berbeda. Tingkat teknologi mempengaruhi iklim kerja perusahaan dan manajemen. Makin maju teknologi yang digunakan, makin diperlukan manajemen dan tenaga kerja berkualitas. Hasil produktivitas tidak selamanya diukur dalam hitungan kuantitatif. Jenis masukan atau keluaran tertentu terkadang sulit diukur karena bersifat abstrak, sehingga tak bisa dikonversi kepada nilai uang.

Bagi perusahaan jasa yang produknya lebih banyak dalam bentuk pelayanan, sumber masukan sulit dinilai dan ukurannya cenderung lebih tinggi. Tapi karena cukup menentukan produktivitas kerja, sering disebut "masukan bayangan" yang meliputi tingkat pengetahuan (*degree of knowledge*), kemampuan teknis (*technical skill*), metodologi kerja dan pengaturan organisasi (*managerial skill*), motivasi kerja, rasa memiliki (*sense of belonging*), integritas, dan lain-lain.

Produktivitas kerja dipengaruhi banyak faktor, baik dalam diri pekerja maupun faktor situasional. Faktor dari dalam antara lain aptitude, sikap, karakteristik fisik, minat, motivasi, usia, kelamin, pendidikan, pengalaman, dan sistem nilai. Faktor situasional (manajemen) faktor sosial/keorganisasian seperti karakteristik perusahaan, pendidikan dan latihan, pengawasan, pengupahan dan lingkungan sosial, serta faktor fisik seperti mesin, peralatan, material, lingkungan kerja, dan metode kerja.

Pengaruh tersebut bukan sekedar dalam hal jumlah, tetapi merupakan hasil interaksi antara faktor-faktor tersebut, kadang-kadang mengikuti mekanisme yang sangat kompleks. Maka pimpinan perusahaan harus mengatur semua faktor-faktor tersebut sesuai kondisi yang diinginkan dan menjalinnya dengan faktor-faktor dari pekerja agar menciptakan hasil maksimal.

Kepemimpinan juga berperan dominan, krusial, dan critical dalam seluruh upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja di tingkat individual, kelompok, dan organisasi.

Menurut Abraham Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarkis dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi (dalam Steers, 1979). Tingkat paling dasar adalah kebutuhan biologis, menyusul sesudahnya kebutuhan sosial, dan tingkat tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Bila kebutuhan tingkatan bawah telah terpenuhi, akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi.

Di perusahaan kebutuhan-kebutuhan tersebut dijabarkan sebagai berikut (mulai paling rendah): kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, misalnya gaji, makanan, pakaian, perumahan dan fasilitas-fasilitas dasar lain yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja. Kebutuhan akan rasa aman mencakup lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan/posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan.

Kebutuhan untuk dicintai mencakup interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, dan kesempatan menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain. Kebutuhan untuk dihargai adalah penghargaan atau *reward* dan pengakuan akan hasil karya individu. Sedangkan aktualisasi diri mencakup kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, serta kesempatan untuk mengembangkan bakat.

Pihak manajemen harus belajar membentuk "budaya perusahaan" dan lingkungan kerja yang kondusif melalui praktek kepemimpinan dan manajemen perusahaan yang baik, pendekatan kemanusiaan, keadilan bagi semua, struktur karir yang jelas, program pelatihan dan pengembangan yang terpadu, dukungan peralatan kerja yang memadai, penilaian kinerja yang obyektif, program *reward* yang tepat, gaji dan tunjangan yang memadai, serta kegiatan-kegiatan lain oleh perusahaan.

Di pihak lain karyawan perlu mengetahui bahwa pihak manajemen mengakui kehadiran mereka, sadar akan arti penting karyawan bagi perusahaan. Para manager memperoleh loyalitas dan kepercayaan dari bawahan jika bawahan diperlakukan sebagai "mitra kerja", kepedulian yang tinggi, bersedia mendengar saran dan keluhan, dan saling berbagi pengalaman.

METODE PENELITIAN

Data dalam penulisan diambil dari hasil penelitian yang dilakukan di PT. SMART Tbk yang bergerak di bidang agrobisnis di Jakarta. Variabel terdiri dari variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas dalam studi ini adalah motivasi (*motivation*) sebagai X1, dan kemampuan (*ability*) sebagai X2. Variabel terikat

adalah produktivitas pegawai (*employee productivity*) sebagai Y. Pengukuran terhadap jenjang data dilakukan dengan skala pengukuran ordinal yakni mengurutkan objek dari data yang terendah hingga tertinggi dan sebaliknya.

Variabel motivasi meliputi berbagai aspek yaitu kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan kerja, sosial, penghargaan serta aktualisasi diri. Sedangkan variabel kemampuan pegawai meliputi aspek-aspek bakat/potensi alamiah manusia, pendidikan, latihan, disiplin, kesehatan, dan pengalaman kerja.

Penelitian ini menggunakan metode survei. Data yang berkaitan dengan variabel motivasi, kemampuan, dan kesempatan serta produktivitas diolah dengan program SPSS ver 10.0.1 dan dituangkan dalam bentuk angket/kuesioner berskala. Kuesioner disebarkan kepada 40 responden di lingkungan PT. SMART-Tbk. Populasi sampel dipilih secara acak (*random*) tanpa memperhatikan jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, dan lain-lain. Selain itu dilakukan wawancara terstruktur dengan manajemen perusahaan.

Angket digunakan karena sebagai objek penelitian karyawan adalah orang yang paling mengetahui dirinya sendiri, pengisian angket tidak berlangsung lama (hanya beberapa menit), menghemat waktu, biaya dan tenaga, bentuk pertanyaan sistematis, dan kebebasan karyawan untuk menjawab.

Dalam penelitian ini digunakan validitas konstruk yaitu validitas yang diperoleh dengan menguji apakah item-item dapat mengukur variabel yang dimaksud. Cara penghitungan adalah dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total, yang akan dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *Product Moment Pearson*, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad \text{Rumus 1}$$

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode belah dua (*split-half method*), dengan rumus :

$$r_{11} = \frac{2r^{1/2}}{(1 + r^{1/2})} \quad \text{Rumus 2}$$

Di mana :

$r^{1/2}$ = korelasi antara skor-skor belahan tes

r_{11} = Koefisien reliabilitas yang sudah disesuaikan

Data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diisi oleh para responden, dianalisis menurut statistik deskriptif dan statistik inferensial. Data diolah dan dianalisa dengan menggunakan bantuan software SPSS ver. 10.0.1. Model yang dipakai dalam analisis adalah :

$$P = (X_1, X_2) = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Di mana :

P = Produktivitas pegawai

X1 = Motivasi pegawai

X2 = Kemampuan pegawai

e = Sisa (residu)

Untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi dan kemampuan pegawai terhadap produktivitas pegawai, dilakukan pengujian korelasi dengan menggunakan model analisis koefisien regresi ganda, yaitu b_1 dan b_2 secara parsial serta koefisien korelasi r . Cara yang digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi antara lain b_0 , b_1 dan b_2 , serta koefisien korelasi r dilakukan dengan memakai Uji T. Pengujian signifikansi regresi ganda dilakukan dengan memakai Uji F.

Untuk mencari hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat digunakan teknik analisa Product Pearson dengan rumus 1. Dengan demikian akan terlihat hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Pengujian signifikansi koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan uji T. Rumusnya:

$$t = r \sqrt{\frac{N-2}{1-r^2}} \quad \text{Rumus 3}$$

Setelah diketahui harga t hitung, kemudian dikonsultasikan dengan t table pada taraf signifikansi 5% dengan $db = n-2$. maka, apabila t hitung lebih besar dari t table berarti koefisien korelasi tersebut signifikan dan H_0 diterima atau H_0 ditolak. Sebaliknya apabila t hitung lebih kecil dari t table berarti korelasi tersebut tidak signifikan dan H_0 ditolak atau H_0 diterima (Pedhazur, 1987:199)

Metode analisis regresi ganda digunakan pula untuk menganalisis hubungan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat. Seperti yang telah kita ketahui bersama, bahwa dalam penelitian ini terdapat 2 variabel bebas yaitu motivasi dan kemampuan pegawai, serta variabel terikat yaitu produktivitas pegawai. Rumus analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel bebas dan terikat, adalah:

- Rumus persamaan garis regresi dengan 3 prediktor $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$
- Rumus koefisien korelasi tiga prediktor

$$R_{yX_1X_2} = \sqrt{\frac{b_1X_1Y + b_2X_2Y}{Y^2}} \quad \text{Rumus 4}$$

- Rumus F Regresi

$$F_{reg} = \frac{r^2(N-m-1)}{m(1-r^2)} \quad \text{Rumus 5}$$

Setelah F diketahui maka dikonsultasikan dengan nilai F dalam tabel dengan taraf signifikan 5%. Derajat kebebasan (db) untuk menguji signifikan harga F regresi adalah m lawan $(N-m-1)$. Maka, apabila regresi F tabel pada taraf signifikan 5% lebih kecil dari regresi F hitung maka hipotesis diterima atau sebaliknya.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Diduga bahwa faktor motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas pegawai; dan
- Diduga bahwa dari kedua faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya

jika dibandingkan dengan faktor kemampuan terhadap produktivitas pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 berikut ini memperlihatkan profil para responden berdasarkan informasi jenis kelamin, masa kerja, usia, status dan pendidikan.

Tabel 1.
Profil Responden

Jenis Kelamin	%	Masa Kerja	%
Laki-laki	55	1 - 3 Thn	27,5
Perempuan	45	3 - 5 Thn	12,5
		5 - 10 Thn	30
		> 10 Thn	30
Status	%	Usia	%
Lajang	40	< 25 Thn	5
Menikah	60		
Pendidikan Terakhir	%	25 - 35 Thn	62,5
Dipl	20	35 - 45 Thn	27,5
Strata 1	80	45 - 55 Thn	5
Strata 2	0	> 55 Thn	

Data produktivitas pegawai bukan merupakan data yang dihasilkan dari perbandingan rasio input dan output yang telah dirumuskan, karena objek penelitian bersifat abstrak (*intangible*) dalam arti produknya lebih banyak dalam bentuk pelayanan (*service*) sehingga ukuran nilai input dan outputnya tidak bisa dikonversikan dalam bentuk target atau nilai mata uang.

Berdasarkan perhitungan, data produktivitas pegawai adalah sebesar 37,17. Skor minimum sebesar 26,0 dan skor maksimum 46,0 dengan standar deviasi sebesar 5,33. Persentase skor rata-rata terhadap skor maksimum (*teoritis*) adalah sebesar 74,34% sedangkan skor rata-rata data motivasi adalah 31,95, skor minimum adalah 22,0 dan skor maksimum adalah 40,0 dengan standar deviasi 5,01. Persentase skor rata-rata terhadap skor maksimum (*teoritis*) adalah sebesar 63,90 % sedangkan data kemampuan yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah sebesar 31,88 di mana skor minimumnya adalah 16,0 dan skor maksimum 40,0 dengan standar deviasi 5,63. Persentase skor rata-rata terhadap skor maksimum (*teoritis*) adalah 63,76 %

Dengan menggunakan teknik analisis Product Pearson, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap kuesioner yang berhasil dikumpulkan dari para responden. Perhitungan dengan software SPSS ver 10.0.1 menunjukkan bahwa semua item yang dituangkan dalam kuesioner bernilai valid, kecuali item 10 pada variabel motivasi yang tidak valid.

Uji reliabilitas memperlihatkan hasil yang baik dengan signifikansi cukup tinggi pada variabel produktivitas (*independent variable*) yaitu 0,890 disusul oleh motivasi sebesar 0,797. Untuk variabel kemampuan hasil uji reliabilitas hanya mencapai nilai 0,583. Dari uji validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan bahwa pengujian hipotesis dapat dilanjutkan karena instrumen memiliki nilai valid dan reliabel.

Untuk uji normalitas sebaran data

dipergunakan uji Kolmogorov-Smirnov Test dengan bantuan software SPSS ver 10.01. dari hasil perhitungan uji normalitas sebaran variabel motivasi (X_1) diperoleh KS-Z 0.999 dengan $p > 0,271$; ternyata $p > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut terdistribusi normal. Untuk variabel kemampuan (X_2) KS-Z bernilai 0,847 dengan p adalah 0,471 dimana $p > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut juga terdistribusi normal. Kemudian uji normalitas sebaran untuk variabel produktivitas pegawai nilai KS-Z adalah 1,188 dengan p sebesar 0,119 dikarenakan $p > 0,05$ maka variabel tersebut dapat dikatakan terdistribusi normal.

Tabel 2
Ringkasan Hasil Uji Normalitas Sebaran

Variabel	KS-Z	P	Kesimpulan
Motivasi (X_1)	0,999	0,271	Normal
Kemampuan (X_2)	0,847	0,471	Normal
Produktivitas Pegawai (Y)	1,188	0,119	Normal

Dari Tabel. 2 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk uji normalitas variabel motivasi, kemampuan, kesempatan data produktivitas pegawai adalah terdistribusi normal. Dengan demikian proses analisis hipotesis dapat dilanjutkan.

Pengujian terhadap linearitas hubungan dilakukan melalui uji statistik F. Hubungan fungsional antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dinyatakan linear apabila diperoleh F beda (*derivation from linearity*) tidak signifikan ($p > 0,05$)

Hasil perhitungan linearitas hubungan menunjukkan bahwa harga F hitung untuk hubungan fungsional antara variabel motivasi (X_1) dengan produktivitas pegawai adalah sebesar 5,071. Untuk F hitung antara variabel kemampuan (X_2) dengan produktivitas pegawai (Y) adalah sebesar 1,207. karena nilai p untuk hubungan fungsional variabel-variabel tersebut adalah $p > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan hubungan fungsional antara ketiga variabel bebas dengan variabel terikat di dalam penelitian ini adalah linear.

Persamaan regresi linier menyatakan hubungan fungsional antara motivasi pegawai (X_1) dengan produktivitas pegawai (Y) dinyatakan dengan: $Y = 19,426 + 0,556 X_1$. Hasil analisis varians menunjukkan bahwa nilai F hitung = 14,232 sedangkan pada = 0,01 diperoleh nilai F tabel = 7,35 sehingga nilai F hitung > F tabel. Oleh karena itu hipotesis nol ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi tersebut sangat signifikan. Ini berarti bahwa peningkatan satu satuan skor motivasi pegawai akan meningkatkan skor produktivitas sebesar 0,556 pada konstanta 19,426.

Kekuatan hubungan antara motivasi pegawai dengan produktivitas pegawai ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{y1} = 0,522$. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung = 3,773 sedangkan pada = 0,01 nilai t tabel adalah 2,423 maka t hitung > t tabel. Oleh karena itu hipotesis

nol ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi pegawai dengan produktivitas pegawai adalah positif dan signifikan. Ini berarti bahwa semakin kuat motivasi pegawai maka akan semakin tinggi pula produktivitas pegawai.

Persamaan regresi linier menyatakan hubungan fungsional antara kemampuan pegawai (X2) dengan produktivitas pegawai (Y) dinyatakan dengan: $Y = 24,051 + 0,412 X_2$. Hasil analisis varians menunjukkan bahwa nilai Fhitung = 8,865 sedangkan pada $\alpha = 0,01$ diperoleh nilai Ftabel = 7,35 maka nilai Fhitung > Ftabel. Oleh karena itu hipotesis nol ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi tersebut signifikan. Ini berarti bahwa peningkatan satu satuan skor kemampuan pegawai akan meningkatkan skor produktivitas sebesar 0,412 pada konstanta 24,051

Kekuatan hubungan antara kemampuan pegawai dengan produktivitas pegawai ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{xy} = 0,435$. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai thitung = 2,977 sedangkan pada $\alpha = 0,01$ nilai ttabel adalah 2,423 maka thitung > ttabel. Oleh karena itu hipotesis nol ditolak, sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara kemampuan pegawai dengan produktivitas pegawai adalah positif dan signifikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai, semakin tinggi pula produktivitas pegawai.

Persamaan regresi ganda yang menyatakan hubungan fungsional antara produktivitas pegawai (Y) dengan kedua variabel bebas, yakni motivasi (X1) dan kemampuan (X2) adalah sebagai berikut:

$$Y = 19,159 + 0,341 X_1 + (-0,0276) X_2$$

Dapat diketahui pula secara parsial pengaruh ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada persamaan regresi di atas dapat dilihat bahwa koefisien variabel motivasi adalah $b_1 = 0,341$ dan koefisien variabel kemampuan adalah $b_2 = -0,0276$. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil: nilai thitung (b_1) = 2,378 dan nilai thitung (b_2) = -0,173. Pada $\alpha = 0,005$ dengan derajat kebebasan $dk = 39$ diperoleh nilai ttabel sebesar 1,68 maka nilai thitung (b_1) sebesar 2,378 lebih besar dari ttabel yaitu 1,68. Oleh karena itu, hipotesis nol ditolak sehingga disimpulkan bahwa koefisien b_1 adalah signifikan.

Sebaliknya untuk koefisien b_2 , karena nilai thitung (b_2) = -0,173 lebih kecil dari nilai ttabel = 1,68 maka hipotesis nol diterima sehingga disimpulkan bahwa koefisien b_2 tidak signifikan. Ini berarti pengaruh variabel motivasi (X1) terhadap produktivitas pegawai (Y) adalah signifikan. Sebaliknya pengaruh variabel kemampuan (X2) terhadap produktivitas pegawai tidak signifikan.

Berdasarkan besarnya koefisien determinasi, nilai b_0 , b_1 dan b_2 serta nilai thitung untuk kedua koefisien persamaan regresi ganda tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap produktivitas tenaga kerja, sedangkan yang memiliki pengaruh paling kecil

adalah variabel kemampuan.

Pengaruh kedua variabel secara bersama-sama terhadap produktivitas pegawai (Y) diuji dengan tabel analisis varians seperti terlihat di Tabel 3.

kebijaksanaan.

3. Karena populasi sampel adalah bagian *service product* maka produktivitas pegawai cukup sulit diukur dengan perbandingan rasio input dan output

Tabel 3.
Koefisien Korelasi, Beta, Beta Standar,
Korelasi Ganda dan Korelasi Determinan

Predictor	koefisien korelasi r_{xy}	Beta (b)	Beta Standar (β)	Korelasi Ganda $R_y (1,2,3)$	Koefisien Determinasi $R_y (1,2,3)$
Motivasi (X1)	0,522	0,341	0,321	0,563	0,306
Kemampuan (X2)	0,435	-2,759	-0,029		
Konstanta		19,159			

Tabel 4.
Pengujian Signifikansi Persamaan Regresi Ganda
 $Y = 19,159 + 0,341 X_1 + (-2,79) X_2$

Suber	Jumlah Kuadrat	Derajat Kebebasan	Rata-rata Kuadrat	Fhitung	Ftabel 5 %
Regresi	339,07	3	113,023	5,279	2,45
Residu	770,705	36	21,408		
Total	1109,775	39	0,294		

Berdasarkan data di Tabel 4 diketahui bahwa nilai Fhitung = 5,279 lebih besar dari nilai Ftabel = 2,45, maka hipotesis nol ditolak. Dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi ganda tersebut sangat signifikan. Ini berarti pengaruh kedua variabel bebas, motivasi (X1) dan kemampuan (X2) secara bersama-sama terhadap produktivitas pegawai (Y) sangat signifikan.

Dengan koefisien determinasi ganda $R^2 = 0,563$ maka besarnya pengaruh variabel motivasi dan kemampuan secara bersama-sama terhadap produktivitas pegawai memang cukup besar yaitu 56,30%. Sisanya sebesar 53,70% merupakan total pengaruh dari variabel lain, (selain motivasi, kemampuan, dan kesempatan) yang tidak ada pada persamaan regresi ganda.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Produktivitas pegawai di lingkungan PT. XYZ terbukti memiliki hubungan fungsional yang positif dan signifikan dengan motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Hubungan fungsional antara motivasi dan kemampuan sangat erat kaitannya dalam mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.
- Faktor motivasi berpengaruh paling dominan terhadap produktivitas pegawai dibanding faktor kemampuan. Faktor motivasi dalam instrumen penelitian hanya sebatas pernyataan-pernyataan yang bersifat umum, tidak dibahas secara detail sejauh mana atau pada level mana faktor motivasi di perusahaan. Namun pihak terkait (HRD) mengakui bahwa pernyataan-pernyataan dalam instrumen telah memenuhi kebutuhan mereka dalam mengambil

yang bersifat *abstrak* dan *tangible*, tapi perlu dikelola keberadaannya sehingga dapat menggambarkan besarnya produktivitas perusahaan. Dari segi pendidikan dan pengalaman kerja, populasi objek dalam penelitian ini sangat baik. Faktor kemampuan tidak terlalu berpengaruh dominan karena para responden rata-rata lulusan Strata 1 (S1). Motivasi merupakan sifat alamiah dan manusiawi.

Saran

- Perusahaan perlu menyusun program-program yang secara nyata dapat memenuhi kebutuhan fisiologis/dasar pegawai dengan menaikkan gaji, tunjangan dan bonus untuk meningkatkan motivasi. Dibutuhkan pula program yang memperhatikan kebutuhan pegawai lain seperti kesehatan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
- Perusahaan harus lebih membuka diri untuk informasi umum yang ingin diketahui para pegawai berhubungan dengan kebijakan perusahaan. Perlu juga diselenggarakan program terpadu, yaitu pendidikan non formal, yang dapat membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri dalam rangka meningkatkan produktivitas dan kemajuan perusahaan. Perusahaan juga perlu melakukan upaya-upaya ke arah peningkatan kesehatan fisik dan disiplin pegawai, dan sedapat mungkin mencegah pengunduran diri pegawai dari perusahaan karena adanya peluang yang lebih baik di perusahaan lain.
- Perusahaan perlu menyelenggarakan program-program pengembangan karier pegawai, program mutasi, dan

program demobilisasi secara terencana dan sistematis agar pegawai merasa mempunyai kesempatan yang lebih luas dalam merencanakan pengembangan karier. Program promosi, mutasi, dan demobilisasi perlu dilaksanakan secara terbuka berdasarkan penilaian objektif. Program pengembangan karier menghindari munculnya kejenuhan pegawai

Mengingat berbagai kendala karena terbatasnya sumber daya, pelaksanaan program-program di atas perlu dilakukan berdasarkan prioritas: pertama-tama peningkatan motivasi pegawai, pengembangan karier, dan terakhir peningkatan kemampuan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Angadireja, Deddi Angadireja. 1983. Sumber Daya Manusia dan Faktor Penentu Keberhasilan Perusahaan, Bank & Manajemen. *Dewan Produktivitas Nasional R.I.* Edisi Maret/April
- Aroef, Mathias. 1985. Motivasi dan Produktivitas: Suatu Pembahasan dengan Kasus Indonesia. *Seri Produktivitas II.* LSIUP: Jakarta.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia.* edisi keempat.
- Flippo, Edwin B. 1990. *Manajemen Personalia*, edisi keenam. Erlangga: Jakarta.
- Gibson, Paul. 1985. *Organizations: Behavior, Structure, Processes.* Business Publications, Inc: Texas.
- Kotler, Philip. 1991. *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Seventh Edition. New Jersey, Prentice-Hall: New Jersey.
- Munandar, S.C. Utami. 1985. Displin, Motivasi Sikap, dan Etika Kerja Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja. *Pokja Produktivitas.*
- Steers, Lawlor. 1979. *Motivation and Work Behavior.* McGraw Hill: New York.
- Stoener, Gunn. J.A. 1971. *Motivation and Leadership.* Holt, Rinehart, and Winston, Inc: New York.
- Sukmono. 1985. *Pengaruh Pendidikan dan Latihan terhadap Peningkatan Produktivitas*, LSIUP: Jakarta.
- Walpole, Ronald E. 1988. *Pengantar Statistik*, edisi 3. Gramedia: Jakarta.

